

中国电影集团的“优待艺术”

长江商学院 V. Brian Viard*

中国电影集团(以下简称“中影”)对进口电影的把关正影响着好莱坞大片在中国市场的变化。

“把关人”或“守门人”(gatekeeper),指的是古时城门的守卫,如今这一称呼多为喻指。那些被喻指把关者的人们仍对当今世界施加着强有力的影响。经济学家们所担心的一种现代版的把关是纵向限制(vertical restraints),在中国的电影产业中,目前上演着的正是某种形式的纵向限制。

在讨论这一话题之前,为了说明纵向限制带来的影响,笔者先杜撰一个古时的守门人故事为例。假设有座古城名叫老城(OldTown),只有一个城门,守门人名叫老巨人(OldGiant)。农民们在城外种菜,但每天拿到城中出售。老巨人负责核准菜农入城,并分配给每人城中的 34 个摊位之一。为了保证老城的财政收入,老城市长规定:每个菜农每次进城时需要缴纳 10 老金(OldGold)作为入城费,老巨人负责收费,他能保留收费收入的 22% 作为其工作的报酬。

老城市长想为居民们营造一个充满活力的市场。为此,他把入城费设得足够低以使城中的 34 个摊位每天都能被占满,而这 34 位菜农的竞争也使城中蔬菜的价格维持在了合理的较低水平。在这种状况下,老巨人每天的收入就是 74.8 老金,即入城费总额 340 老金的 22%。

后来,聪明的老巨人想出了个新办法以便获取更多的收入。他把城中的 17 个摊位迁至城中较为偏僻、交通不便的场所,而将其余的 17 个保留在了市中心广场附近。然后,他向入城菜农中的 17 人开出了条件:“如果你们可以给我收益分成的话,我可以分配给你们一个靠近市中心广场的摊位。否则就拉倒。”只要老巨人精心选择他的分成比例,这个方案就能凑效。由于现在位置便利的摊位数只有原来的一半了,得以在此营业的 17 个菜农就可以将蔬菜价格提高到足够高的水平,即使刨去交给老巨人的分成,也还会盈利更多。而只要保证在偏僻区位的菜农仍能赚足入城费,老巨人就能获得更高的收入——74.8 老金的工资外加 17 个菜农的收

* V. Brian Viard 获美国芝加哥大学商学院商业经济学博士学位,现为长江商学院战略与经济学副教授,他的电子信箱是 brianviard@ckgsb.edu.cn。他为本刊开设的专栏“解读无形之手”将定期发表他对中国日常生活以及商业运行的经济学解读。本文原文来自 <http://knowledge.ckgsb.edu.cn/2015/07/15/invisible-hand-revealed/china-film-group-and-the-art-of-playing-favorites-in-chinas-movie-market>,由厦门大学王亚南经济研究院的研究生陈丽琼翻译、本刊编辑部傅十和校译。

入分成。

经济学家将老巨人的这一策略称为“纵向限制”，因为他对纵向产业链的接触施加了限制，因而可以增加盈利；即上游的菜农只有通过他才能接触到下游的消费者。虽然老巨人收入提高了，老城居民却付出了代价。^① 在限制施加之前，城中的摊位都处于交通便利的场所，且菜价低廉。施加限制之后，不仅菜价提高了，而且部分摊位位置也不便利了。

如今，中国的电影业也面临相同的高价低质的风险。近年来，中影开始参股好莱坞影片制作。例如，中影最近就获得了环球影业制作的《速度与激情 7》的近 10% 的股权。为了理解由此带来的风险，我们把这一情况与前文中的故事做个比较。这里的中国对应于故事中的老城，中影即是老巨人，好莱坞的制片商代表菜农，而电影观众就是老城居民。中影之所以能成为把关者，是因为中国政府赋予其把关的权力，让其选定 34 部可在中国当年度公演的外来影片。^② 不仅如此，中影还能决定所有这些进口影片的上映时间以及上映时的排片量——任一因素都可以直接决定一部电影在中国市场的成败。好莱坞影片在国内的首映时间推迟越长，其收入就会越少，因为在美国上映之后和中国首映之前的时间间隔越长，更多的盗版就会流入市场。类似的，如果把一个影片安排在鲜有大片在映的周末上映，则会使票房大大提高（这种效应笔者已经另文分析过^③）。

对一些好莱坞电影的投资，会使中影有激励对这些影片在上映时间和排片量上给予优待，正如老巨人给 17 个菜农好的摊位一般。这就使中影有可能从这些制片公司的收入增长中分得一杯羹，这是中影已经向进入中国市场的 34 部海外电影收取费用之外的额外收益（中影向国外电影收取的“入城费”约等于其销售收益的 22%）。然而，不允许制片方根据市场因素来决定上映时间和排片量，却很可能会损害中国电影观众的利益，因为观影者可能无法在合适的时间观看他们想看的电影。同时，如果中影刻意安排进口电影的档期以减少首映周末的竞争，从长期看，也可能推高票价。

笔者无从得知中影对这些电影的投资是否影响到了中影对这些电影档期安排的决定，但这确实给中影提供了一个这样做的动因。例如，《速度与激情 7》以创纪录的 5454 的排片量在中国上映，而且在其首映后一个月都没有任何大制作的美国动作片与之竞争。该电影一上映，即创下中国影史的首映票房纪录，而且时至今日仍然是中国电影市场第二卖座的影片。如果排片量的竞争和上映时间的选择由市场决定，我们就不能肯定《速度与激情 7》是否还能有如此成功。

① 有些纵向限制会对消费者有利，但此例不是。

② 中外制片商合拍的电影不一定受此配额限制。

③ 参见作者的文章《票房收益：档期是关键》，网址为 <http://knowledge.ckgsb.edu.cn/2014/04/07/china-business-strategy/box-office-sales-its-all-a-matter-of-timing-part-1>。

至于消除这种潜在的不公平约束的最简单的方法,莫过于禁止中影投资那些它能决定上映时间和排片量的影片。否则,“你最喜欢的电影很快会登陆各大影院”可能将变为“你们监管者最喜欢的电影很快会登陆各大影院”。